

# Was „führt“ in die Zukunft? Wer wird wie zur Führungs „kraft“?

Die Keynote zum virtuellen CARWASH Professional Forum 2020

von Iris C. Hartmann  
Geschäftsführende Inhaberin der  
I.C.H. Beratung



Iris C. Hartmann  
.....  
Florinsmarkt 14, 56068 Koblenz  
.....  
+49 172 8842288  
.....  
iris.hartmann@ichberatung.de  
.....  
www.ichberatung.de

## Wie gelingt Führung in unsicheren Gewässern?

Unsichere Zeiten sind geprägt von Verunsicherung, Angst und der Ungewissheit, wie es weitergeht. Wöchentliche Horrormeldungen verstärken den Wunsch nach Gewissheit und einem Anführer, der das Steuer fest in der Hand hält und die Mannschaft durch das rauhe Gewässer in den sicheren Hafen bringt.

Was wir in herausfordernden Zeiten allerdings brauchen, sind Führungskräfte, die den eigenen Mitarbeitern eine Zukunftsvision aufzeigen und sie zum Querdenken zu inspirieren.

Daraus ergeben sich auch neue Herausforderungen für die Führungskraft als Persönlichkeit. Von ihnen wird erwartet, dass sie ihren Mitarbeitenden Orientierung und Unterstützung auf diesem unwäglichen Kurs bieten. Dafür müssen sie erst einmal wissen, wo sie selbst stehen.

Egal welche neue Führungsrolle Sie übernehmen werden, in Jeder werden Sie Menschen gewinnen und führen dürfen.

Den Einfluss auf andere Menschen können wir nicht aus einer äußeren Rolle, sondern vielmehr aus einer inneren Haltung bzw. einer Beziehung zu den Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden ableiten, die uns Führung erlaubt.

Wir sprechen hierbei von der sogenannten „Lateralen Führung“ – hiermit umschreiben wir die Situation der Führung ohne direkte Weisungsbefugnis bzw. formale Macht.

Die Einflussnahme auf die Willensbildung und das Handeln innerhalb einer Organisation geschieht hier ohne direkte Hierarchiebeziehung. Diese Art der Führung sollten aber auch Vorgesetzte mit formaler Macht beherzigen. Denn man kann den Mehrwert, den Führungskräfte aus formaler Macht ableiten, getrost anzweifeln. Führt er zwar äußerlich scheinbar zu einem Führungserfolg, hat die Weisungsbefugnis jedoch keinerlei direkten Einfluss auf die Motivation der zu führenden Mitarbeitenden. Sie haben mehr Respekt vor den Konsequenzen, als vor der Führungspersönlichkeit. Respektvoller Umgang miteinander ist allerdings eine der Grundbedingungen in der Zusammenarbeit.

***„Du kannst befehlen, dass jemand in die Kirche geht, aber das beten kannst Du nicht befehlen“ bayerischer Lebensspruch – Autor unbekannt!***

Während sich also die hierarchische Führung auf die sogenannte disziplinarische Weisungsbefugnis beruft, beruht die laterale Führung überwiegend auf Vertrauen und Verständigung durch die Schaffung eines gemeinsamen Denkrahmens, um die möglichen unterschiedlichen Interessen der Beteiligten tragfähig zu verbinden. Die disziplinarische Weisungsbefugnis als Machtquelle fällt weg, es müssen andere Machtquellen genutzt werden, dies kann sein:

- Vertrauen statt Kontrolle
- Inspiration statt Routine
- Selbstbestimmt statt Fremdgesteuert
- Experimente wagen statt Mustern folgen
- Orientierung geben statt Vorgaben
- Gemeinsames Ziel statt Einzelziele

Auf welche Machtquelle setze ich zur Zeit hauptsächlich in meinem Tun?

Warum sollte ein Mensch auf mich hören? Sich von mir etwas sagen lassen?

## Zeitgemäße Elemente zukunftsorientierter Führung

Der Weg beginnt bei mir selbst.

Positives Menschenbild und Selbstführung

Mut zum...  
Stören,  
Loslassen,  
Klar sein

Verbundenheit,  
Vertrauen,  
gemeinsames Ziel

Orientierung geben,  
Querdenken ermöglichen

Information und Reflexion

## Die innere Führung

Wer eine bedeutende verantwortliche Position in einem Unternehmen innehat, kann fast immer sehr detailliert sagen, an welchen Ecken es seiner Meinung nach hakt.

- Die Zulieferung verspätet sich,
- der Kollege im Führungsstab hat sich wieder nicht an eine Absprache gehalten,
- ein Mitarbeiter ist alkoholabhängig,
- die Sekretärin, die sonst so verlässlich die Termine auflistet und koordiniert, ist in ihren Gedanken dauernd bei der schwangeren Tochter,
- ...

Der erste und für Sie wichtigste Mitarbeiter aber, derjenige, den Sie in ihrem Unternehmen am besten im Griff haben sollten und auf dessen Führung Sie den meisten Wert legen sollten, die meiste Zeit und Energie verwenden sollten, ist weder die Sekretärin, noch der unordentliche Kollege oder irgendein anderer Mitmensch.

**Der erste und wichtigste von Ihnen zu führende Mensch sind Sie selbst.**

Wie ich selbst mit mir umgehe, wie ich mit meiner Arbeit umgehe, und dann auch was das für mein Menschenbild, für meinen Umgangsstil mit Kollegen und Mitarbeitern bedeutet, das ist nach meinen Erfahrungen die zentrale, fundamentale, die primäre Frage in jeder Führungsposition. Denn zu viele Führungsfehler und im Resultat für jedes Unternehmen katastrophale Folgen basieren im großen Maße auf der mangelnden Selbstführung der verantwortlichen Führungskräfte.

### **Starke Mitarbeiter gibt es nur dort, wo es starke Führungskräfte gibt!**

Das bedeutet, bevor Sie einzelne Mitarbeiter oder Ihr Team für mangelnde Leistung verantwortlich machen, fragen Sie sich bitte, welchen Anteil Sie oder die Organisationsstruktur daran haben. Manchmal verhindern auch Regeln, zu enge Prozesse oder andere interne Strukturen, dass Mitarbeiter ihr volles Potenzial für das gemeinsame Ziel ausschöpfen können. Seien Sie mutig, machen Sie neue Erfahrungen und vertrauen Sie Ihrem Team. Dann lernt auch Ihr Team Ihnen zu vertrauen und Neues zu wagen.

## Einige Dimensionen sozialer Kompetenz

### Meine Selbsteinschätzung!

Die angeführten Dimensionen sind Aspekte sozialer Kompetenz. Zugleich beinhalten sie Hinweise auf vorhandene, zu verstärkende oder zu erwerbende soziale Fähigkeiten.

Versuchen Sie durch Selbsteinordnung, sich ein Bild über sich selbst zu machen.

Tragen Sie dazu in der linken Spalte in jedes Kästchen eine Zahl von 1 – 5 ein.

Markieren Sie für sich die Punkte, die in Ihren Augen Potentiale beinhalten und an denen Sie arbeiten möchten. In der rechten Spalte haben Sie die Möglichkeit, sich durch einen Kollegen oder Ihren Lernpartner einschätzen zu lassen.

1 kaum	2 selten	3 Manchmal	4 häufig	5 sehr oft
-----------	-------------	---------------	-------------	---------------

<b>Führungswille:</b>	Ich übernehme Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich helfe anderen, Führung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich kämpfe gegen jeden, der Führung übernimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich akzeptiere Führung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich halte mich zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Führungsstil:</b>	Ich entscheide direktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich treffe die Entscheidung nach vorgegebenen Regeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir überlegen und entscheiden alle gemeinsam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Mehrheit bestimmt demokratisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich führe nur auf Anfrage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |                             |  |                          |                          |
|-----------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>Konflikte:</b>           | Ich initiiere Konflikte  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich mache mit, wenn immer sich die Gelegenheit ergibt.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich halte mich bei Konflikten von anderen raus.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich vermeide Konflikte   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kontakt:</b>             | Ich frage die anderen, wenn ich selbst nicht weiterkomme.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich suche den Kontakt zu anderen, wo es geht.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich ziehe mich zurück und löse die anstehenden Probleme allein.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich halte die anderen eher auf Abstand.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ohne die Anderen geht gar nichts.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Unterstützung geben:</b> |  |                          |                          |
|                             | Ich biete keine Hilfe an.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich höre verständnisvoll und offen zu.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich unterstütze andere bei der Selbsterklärung des Problems und gebe Feedback. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich gebe Anregungen und Ratschläge auf Anfrage.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ich dränge Ratschläge und Unterstützung auf.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Unterstützung

- annehmen:**
- Ich lehne Hilfe ab.
  - Ich genieße das verständnisvolle Zuhören des Anderen.
  - Ich hole mir Rückmeldung und Unterstützung bei der Selbsterklärung des Problems.
  - Ich hole mir Ratschläge zur kritischen Stellungnahme.
  - Ich übernehme fremden Rat als Lösung.

## Delegieren und

- Motivieren:**
- Ich behalte mir jede Kontrolle vor.
  - Ich versuche strikt Fehler zu vermeiden.
  - Ich lasse anderen ihre Verantwortung.
  - Ich löse Probleme der anderen, wenn sie damit zu mir kommen.
  - Ich vereinbare konkrete nächste Schritte und gebe, falls nötig, Hilfestellung.
  - Ich erwarte von anderen nur das, was ich mir selbst abverlange.
  - Ich setze gerechte Belohnung sowie Sanktionen ein.

## Einschätzung von einem Lernpartner

Bitten Sie nun einen Vertrauten oder Partner in Ihrem Umfeld um eine Einschätzung zu diesen Aussagen über Sie.

## Selbstbild – Fremdbild – Feedback

Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung sind zwei verschiedene Sichtweisen.

Nur ein Bruchteil des Verhaltens einer Person wird eigentlich wahrgenommen. Wesentliche Aspekte sind uns nicht bekannt, bewusst oder zugänglich. Unsere Mitmenschen, Kollegen oder Freunde nehmen uns aus einer anderen Perspektive wahr und sehen mitunter Dinge, die uns selbst nicht bewusst sind. Dieses Fremdbild ist allerdings sehr nützlich, um die Wirkung unseres Verhaltens im Außen zu erkennen. Nur so können wir die beiden Bilder abgleichen und ggf. Anpassungen vornehmen.

### Methoden zur Angleichung von Selbstbild und Fremdbild:

- Informationen über sich preisgeben
- Feedback geben und aufnehmen
- Das Selbstbild des andern akzeptieren und ihn ernst nehmen
- Bereitschaft, das Selbstverständnis zu erweitern, wodurch die Bereitschaft, Feedback zu geben, und zu empfangen, wächst.
- Dadurch wird der Widerstand gegen Verhaltensänderungen und die Angst vor der Bearbeitung der Hintergründe verringert.
- Es wird möglich, die Situation zu reflektieren und neue, zukunftsorientierte Aktivitäten auszuprobieren.
- Durch das Feedback wird die eigene Wirkung auf andere erfahren, auch die Wirkung nonverbaler Verhaltensweisen.

#### Feedback geben

- Auf Positives achten
- Kritisieren – in Ich-Aussagen sprechen
- Verhalten konkret und wertfrei beschreiben
- Wirkung beschreiben (welche Auswirkung hat dies auf mich, die Umwelt, die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse)
- Vorschläge für Veränderungsmöglichkeiten unterbreiten
- Rückfragen, wie es dem anderen mit dem Feedback geht
- 

#### Feedback (an)nehmen

- Sich innerlich der Wahrnehmung des anderen öffnen
- Zuhören und verstehen
- Unklares hinterfragen
- Annehmen, reflektieren und selbst über Veränderung entscheiden
- Sich (innerlich) bedanken



## Feedback als grundsätzliches Führungsinstrument

Wir Menschen leben in verschiedenen Beziehungen und erleben einander sehr unterschiedlich. Für eine gute Beziehung ist der ständige Wechsel zwischen Geben und Nehmen von großer Bedeutung. Oft fällt es uns aber nicht leicht, dem anderen etwas von uns mitzuteilen bzw. ihm auch mitzuteilen, wie er auf uns wirkt (sei es positiv oder negativ).

Wir sagen uns zuwenig, was uns aneinander gefällt bzw. stört. Um gute Beziehungen aufzubauen und um bestehende Beziehungen zu verbessern, können uns Richtlinien zum Geben und Empfangen von Feedback helfen.

### Feedback geben

Wenn Sie Feedback geben, dann sollen und dürfen Sie Gefühle ausdrücken, die Sie bei sich als Reaktion auf das Verhalten anderer hin wahrnehmen. Dabei beachten Sie folgende Punkte:

*1. Beschreiben Sie das konkrete Verhalten*

durch einen klaren Bericht über konkrete Beobachtung (z.B.: "Du lässt mich seit zwei Tagen alleine aufwaschen!"). Sparen Sie sich eine Schlussfolgerung oder Interpretation (z.B.: "Du achtest mich nicht mehr!").

*2. Teilen Sie dem anderen Ihre eigene Reaktion (Gefühl) mit:*

z.B.: "Du lässt mich seit zwei Tagen alleine aufwaschen. Ich ärgere mich darüber. Ich möchte, dass Du mir hilfst und wir diese Arbeit zusammen machen."

*3. Möglichst aktuell Feedback ausdrücken:*

Je dichter das Feedback im Anschluss an bestimmte Handlungen gegeben wird, desto besser. Der Empfänger kann am besten verstehen, was Sie meinen.

*4. Entwickeln Sie Gespür für den rechten Zeitpunkt:*

Die wichtigste Frage lautet: Ist mein Gesprächspartner jetzt bereit, solche Informationen aufzunehmen? Feedback ist nicht sehr hilfreich wenn der Empfänger gerade eine Aufgabe zu erledigen hat, die ihn sehr beschäftigt.

z.B.: Es werden gerade mehrere Tätigkeiten erledigt; Stresssituationen; man hat es gerade sehr eilig. Achten Sie auch auf die "Stimmung" Ihres Gegenübers und auf Ortsverhältnisse (z.B.: nicht zwischen "Tür" und "Angel").

*5. Achten Sie auf die Bedürfnisse der anderen Person*

Feedback kann zerstörend wirken, wenn Sie dabei nur auf Ihre eigenen Bedürfnisse schauen und somit die Bedürfnisse des anderen nicht genügend berücksichtigt werden. Der Empfänger kann sich unterlegen fühlen, vor allem wenn es ein kritisches Feedback ist.

z.B.: "Ich finde es blöd, wenn Du immer ins Theater gehen willst. Kino ist viel besser."  
"Dass Du immer so langsam sein musst!"

## Feedback empfangen

Feedback hat auch zum Ziel, dass wir erfahren, welche Auswirkungen unser Verhalten auf andere hat.

### *1. Sagen Sie genau, worüber Sie Feedback haben wollen!*

Lassen Sie den anderen wissen, über welche Einzelheiten Ihres Verhaltens Sie gern seine Reaktion hören möchten. (z.B.: "Wie ist das für Dich, dass ich bei diesem Besuch so viel geredet habe?")

### *2. Überprüfen Sie, was Sie gehört bzw. verstanden haben!*

Stellen Sie sicher, dass Sie verstanden haben, was der andere Ihnen sagen wollte. (z.B.: "Du meinst, ich habe die Kundin überredet, das Kleid zu kaufen?" oder "Verstehe ich Dich richtig, dass ich mit meinem Chef sehr überheblich gesprochen habe?")

### *3. Teilen Sie dem Geber des Feedbacks mit, wie Sie sich fühlen!*

Wenn der Geber des Feedbacks weggeht, ohne zu wissen, ob Sie sein Feedback hilfreich fanden und wie Sie sich jetzt ihm gegenüber fühlen, ist er vielleicht in Zukunft weniger bereit, Ihnen Feedback zu geben.

z.B.: "Deine Aussage hat mich verletzt, jetzt halte ich es schon eher für nützlich. Besonders hilft es mir, dass Du mir sagst, dass ich Dich mit meinem Reden gegen die Wand dränge."

### *4. Verteidigen Sie sich nicht sofort!*

In manchen Fällen ist es gut, über die Bedeutung eines Feedbacks länger nachzudenken. Das ist besonders empfehlenswert, wenn Sie eine starke gefühlsmäßige Betroffenheit bei sich feststellen. Sie können aus der Distanz heraus besser entscheiden, ob Sie das Feedback annehmen oder ablehnen. Sie als Empfänger entscheiden alleine, ob Sie sich ändern wollen oder nicht.

z.B.: "Ich bin jetzt betroffen von Deinem Feedback. Ich möchte jetzt nicht darüber reden, sondern darüber nachdenken. Bitte lass mir etwas Zeit. Ich werde Dich später wieder daraufhin anreden."

## Meine Roadmap für den Einstieg

### Persönliche Situation

1. Was ist mir für die Vorbereitung in meiner persönlichen Situation wichtig?

### Unterschiedliche Startpositionen

2. Welche Startposition habe ich? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

### Startschuss

3. Was muss ich tun, um vom Wissen und den Erfahrungen vom Vorgänger zu profitieren?
4. Wie werde ich die ersten Tage in meiner neuen Funktion gestalten?
5. Was benötige ich noch, um Klarheit über meinen Verantwortungs- und Aufgabenbereich zu erhalten?

### Analyse

6. Was tue ich, um meine Situation in meinem Team / meiner Abteilung möglichst gut zu analysieren?

7. Was ist mein Fazit aus der Analyse? Was will ich verändern? Welche Ziele will ich erreichen?

#### Zukunftsperspektive

8. Wie setze ich meine Ziele um? Wie gehe ich vor? Was benötige ich dafür?

#### Boxenstopp

9. Was lerne ich für die Zukunft aus meinen Einstiegserfahrungen?

#### Entwicklungsmöglichkeiten

10. Was benötige ich noch, um meine Führungskompetenz weiter auszubauen?

Ich wünsche Ihnen viel Selbsterkenntnis und Erfolg beim Abenteuer Führungskraft!

Ihre Iris C. Hartmann



Führungs – und Organisationsdesignerin  
I.C.H. Beratung